

学校编码:

学号: X2007155113



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

X 公司组织结构改进方案

Research on improvement solution of the organization
structure of X Company

吴 卫 军

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2012 年 10 月

论文答辩日期: 2012 年 11 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____刘喜才_____

评 阅 人_____

2012 年 10 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☒ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

本文希望通过对 X 公司组织结构的改进，有效挖掘内部管理潜力，预测组织结构变化趋势，适度前瞻地规划组织结构改进方向与路径，有步骤地开展组织结构调整，建立适应全业务运营以及未来通信技术升级的组织结构，并为其其他电信运营商改进组织结构提供参考。

借鉴组织结构基本模式以及组织结构设计的相关理论，本文以个案分析的方式，应用文献分析的研究方法对 X 公司组织结构进行探讨，重点分析各部门职能和设置。首先对 X 公司的企业战略，以及基于企业战略所建立的现行组织结构进行简要介绍，并分析现行组织结构的优点、存在的问题、改进的必要性和可行性。考虑到 X 公司须保持日常生产经营工作有序进行的实际情况，本文提出的组织结构改进方案主要是结合 X 公司各部门职能与上级公司各部门职能的对应情况，对各部门职能进行调整，并优化部门设置，指出 X 公司组织结构未来的改进方向，针对实施过程中可能遇到的困难事先准备对策。

关键词：电信行业、组织结构、职能调整、部门设置

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

By improving the organization structure of X Company, this research hoped to tap existing management potential, foresee the tendency of organization structure change, map out the direction and path of organization structure improvement in advance, adjust the organization structure step by step, establish a kind of organization structure which could adapt to all business operation and future communication technology upgrade, and set an example of organization structure improvement for other telecom operators.

According to the basic models of organization structure and relevant theories of organization structure designing, this research adopted the methods of case study and literature review to discuss the organization structure of X Company, in which it especially placed emphasis on the analysis of department functions. Firstly, this research gave a brief introduction on the corporate strategy and the present organization structure of X company. Then it analyzed the advantages, problems, the necessity and possibility of improvement, moreover, the possible difficulties that will encounter. Considering that X company should maintain the order of the daily works, it improved the organization structure through department function adjustment and department optimization. At last, this research put forward a future direction to improve the organization structure of X Company.

Keywords: telecommunication industry, organization structure, department function adjustment, department optimization

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

1	导论	1
1.1	研究背景.....	1
1.2	研究动机与研究意义.....	2
1.3	研究思路与研究方法.....	3
1.4	论文的结构.....	3
2	相关理论概述	5
2.1	组织结构的重要性.....	5
2.2	组织结构的基本模式	5
2.3	国际电信运营商的组织结构.....	9
2.4	组织结构设计的流程.....	错误！未定义书签。
3	X 公司的企业战略和组织结构	16
3.1	X 公司概况	16
3.2	X 公司的人力资源管理战略	17
3.3	X 公司的组织结构现状及改进可行性分析	18
4	X 公司的职能调整和部门设置	25
4.1	X 公司各部门职能调整	25
4.2	基于 X 公司各部门职能调整的部门设置.....	29
4.3	实施过程中可能遇到的困难及对策.....	33
5	总 结	35
	参考文献:	36
	后 记.....	37

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Starting point.....	1
1.2 Research motivation and research significance	2
1.3 Research ideas and research methods.....	3
1.4 Thesis framework	3
Chapter 2 Literature review	5
2.1 Importance of organization structure.....	5
2.2 Basic models of organization structure.....	5
2.3 Organization structure of international telecommunication company	9
2.4 Flow of organization structure designing	14
Chapter 3 Corporate strategy and organization structure of X company	16
3.1 Brief introduction of X company.....	16
3.2 Human resource strategy of X company	17
3.3 Present situation of the organization structure of X company and the possibility of improvement.....	18
Chapter 4 Department function adjustment and department optimization of X company	25
4.1 Department function adjustment of X company	25
4.2 Department optimization based on the department function adjustment of X company.....	29
4.3 Possible difficulties and countermeasures in the process of operation	33
Chapter 5 Conclusions.....	35
References	36
Postscript	37

厦门大学博硕士论文摘要库

1 导论

1.1 研究背景

在 1998 年之前，中国电信行业实行的是政企合一的体制。然而从 20 世纪 80 年代开始，以美国电信行业巨头 AT&T 解体为标志的电信自由化、私有化浪潮席卷全球。1998 年，随着中华人民共和国信息产业部的重建，国内电信行业也开始进入以“打破垄断、引入竞争、加快发展”为主要特征的变革时期。鉴于电信行业的自然垄断地位，中国电信行业改革主要采用分拆重组电信现有垄断企业的模式，在全国范围内实施政企分开、邮电分营、电信重组等一系列重大改革措施，最终于 2008 年尘埃落定，形成了中国电信集团公司（下称“中国电信”）、中国联合网络通信集团有限公司（下称“中国联通”）、中国移动通信集团公司（下称“中国移动”）三家全业务运营商三足鼎立的格局。

国内电信行业的重组完成后，电信市场的竞争日趋激烈。但是经历了多年的发展，既有客户群体的规模化使得运营商利润空间呈现不断地缩小的趋势。此外国际金融危机导致电信市场消费需求的降低，也在一定程度上加剧运营商的利润缩水。尽管全业务运营的展开、3G 牌照的颁发与 4G 网络的建设，给各运营商开辟了新的可供获利的途径，却也无疑再次加剧了三大运营商市场竞争的激烈程度。随着客户对个性化、智能化电信服务和全方位、多层次、立体化便捷服务的需求日益迫切，推动电信行业向全业务信息服务领域发展，由产品导向和技术导向转为客户导向和服务导向，未来的竞争焦点在于满足客户广泛需求和提供最佳客户体验，原有单一语音加增值业务的运营模式面临巨大挑战。

在此种情形下，无论是从应对市场收入增长疲软，提高企业生存能力，还是从实现企业利润最大化，增强企业发展能力考虑，都要求各电信运营商能够有效挖掘内部管理潜力，围绕“满足客户需求、增强客户体验”的目标，预测组织结构变化趋势，适度前瞻地规划组织结构改进方向与路径，有步骤地开展组织结构调整，建立适应全业务运营以及未来通信技术升级的组织结构。

那么，到底什么样的组织结构模式才能与运营商的战略相匹配呢？而组织结构，又要如何适应电信市场的竞争要求呢？——正是这些问题激发了作者的

兴趣，促使笔者选择运营商的组织结构作为论文的研究题目。

1.2 研究动机与研究意义

在上述背景下，本文选取中国移动通信集团福建有限公司 X 分公司（下称“X 公司”）为研究对象，进行组织结构的研究，探索与该公司战略相匹配，且适应市场竞争要求的组织结构。

对 X 公司组织结构的研究，首先能够补充该领域内研究的空白。虽然国内关于组织结构的研究众多，专门针对电信行业的此类研究也屡见不鲜，但多数研究是从理论出发，在集团公司或省级公司的宏观层面上进行分析，真正涉及到各项政策落地执行情况的市级公司，却少有相关的系统性分析。该研究在尝试建立可操作性模型的同时，可深化对电信行业市级公司组织的认识。

选择 X 公司的组织结构进行研究，对电信运营商本身也有着很大助益。日新月异的通信信息技术导致市场环境的变化无法避免，竞争的日益激烈使得各运营商不得不随时准备重组自身的组织结构，以实现不断调整的企业战略。从上世纪 80 年代开始，国际电信运营商，如美国电报电话公司（AT&T）、英国电信（BT）、法国电信（France Télécom）、德国电信（Deutsche Telekom AG）等，都经过了从独家垄断到全面竞争的历程。在这艰难的历程中，这些电信运营商都在不断地进行着组织结构整合和重组。这是一个逐步探索的过程，对于企业来说，所要经历的过程可能是短暂的、目标明确的，也可能是长期的、混乱的。经由这个过程形成的模式可能是成功的，也可能是失败的。X 公司是一个典型的电信运营商，通过对其组织结构的探讨，有助于各电信运营商更有效地进行组织结构规划，进而帮助企业平衡在人力资源管理探索过程中可能遇到的种种问题。

除了电信运营商本身，组织结构的研究对其他组织乃至社会也有很大影响。无论一个组织的规模或性质如何，无论其开展的活动、所处的经营环境如何，影响经营业绩的各种因素中，人的因素无疑是最重要的。如何选择合适的组织结构发挥人力资源的最大效能，利于组织的劳动生产效率的提高与业绩的增长，从而对社会劳动生产率的提高做出一定的贡献。

选择研究 X 公司的组织结构，还和笔者自身的工作经历有关。笔者在 X 公

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库